دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في منظمات الأعمال

الدكتورة سمية حومر
جامعة التكوين المتواصل
الجزائر

ملخص:

إن تواجد منظمات الأعمال داخل بيئة تنافسية ،حتم عليها البحث عن آليات عمل جديدة،هذه الآليات التي فرضت ما يعرف بضرورة التغيير الإجابي بما يخدم المنظمة ويساعدها على مواكبة التطورات الحاصلة في البيئة التي تنشط فيها،هذا التغيير الذي يتطلب الإعتماد على ما يعرف بإدارة التغيير ،و لكن قد تواجه المنظمة عند تطبيقها لإدارة التغيير امتناع الأفراد عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة و هو ما يعرف بمقاومة التغيير و التي تنشأ في اغلب الأحيان من قيم و سلوكيات و اتجاهات الأفراد المشتركة داخل المنظمة و التي يطلق عليها الثقافة التنظيمية حيث تعتبر هذه الأخيرة إحدى المكونات الرئيسية داخل المنظمة لتوجيه قيم و سلوكيات الأفراد بما يخدم أهداف المنظمة ، فهي أداة لكسب ميزة تنافسية و التميز عن باقي المنظمات.

Abestract

The presence of business organizations in a competitive environment, necessitated the search for new mechanisms of action, these mechanisms imposed what is known as the need Alajaba change to serve the organization and help them to keep pace with developments in environmental developments that are active, this change which requires reliance on what is known as change management, but you may encounter the organization when applied to the management of change individuals refrain from change or lack of compliance with the appropriate class and is what is known to resist change and that arise in most cases from the values and behaviors and common individuals trends within the organization and the so-called organizational culture which are considered the last one of the key components within the organization to guide the values and behaviors of individuals to serve the objectives of the organization, they are a tool to gain competitive advantage and excellence for the rest of the organizations

م قدمة:

إن التطور العلمي و التكنولوجي و انتقال المجتمعات إلى عصر المعرفة ، أدى إلى زيادة أهمية منظمات الأعمال في هذه المجتمعات ، و أصبح دورها فاعلا على مختلف المستويات، و قد نتج من هذا منافسة حادة تشتد يوما بعد يوم نتيجة للتطورات التكنولوجية المتسارعة و تكنولوجيا الإتصال و التجارة الإلكترونية و التكتلات الإقتصادية. مما جعل التطور الصناعي للسلع و الخدمات يسير بخطى متسارعة و وضع منظمات الأعمال تحت ضغوط المنافسة الشديدة، و حتم عليها البحث عن آليات عمل و إستراتيجيات متطورة لضمان البقاء في السوق و أداء المهام الإقتصادية و الاجتماعية المنوطة بها ، كما حتم على المنظمات ملاحقة تلك الاكتشافات

و التطورات و العمل على إحتوائها و التكيف معها لما لها من تأثير في مجال جودة الإنتاج و طرقة و مجال المنافسة و على الوظائف و الأنشطة و سلوك العمال.

و إدارة التغيير إحدى هذه العمليات المتبعة لمواجهة هذه التحديات لأنها تهتم إهتماما قويا بالقدرة على التكيف السريع مع الأحداث ، و هي لا تتوقف عند حد التفاعل مع الأحداث و انما تتعدى ذلك إلى أن تتوافق و تتكيف معهما و تحاول السيطرة عليها و التحكم في اتجاهها و مسارها و قد تقود و تصنع الأحداث بذاتها من اجل الإبقاء على حيوية و فاعلية المنظمة.

و لكن قد تواجه المنظمة عند تطبيقها لإدارة التغيير امتناع الأفراد عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة و هو ما يعرف بمقاومة التغيير و التي تنشأ في اغلب الأحيان من قيم و سلوكيات و اتجاهات الأفراد المشتركة داخل المنظمة و التي يطلق عليها الثقافة التنظيمية حيث تعتبر هذه الأخيرة إحدى المكونات الرئيسية داخل المنظمة لتوجيه قيم و سلوكيات الأفراد بما يخدم أهداف المنظمة ، فهي أداة لكسب ميزة تنافسية و التميز عن باقي المنظمات كما يلاحظ في الشركات العالمية كشركة (MacDonald, Ford, IBM) حيث استطاعت كل واحدة من هذه الشركات التميز عن الأخرى عن طريق خلق و تطوير ثقافة تنظيمية خاصة بها، لذلك على منظمات الأعمال الاهتمام بهذا العنصر و جعله في خدمة التغيير و ليس مقاوما له و ذلك بجعل الثقافة التنظيمية في خدمة عملية التغيير.

و أخيرا فإن الواقع الإداري في عالمنا يجعل من تطبيق التغيير التنظيمي ضرورة ملحة فالمنظمات التي ترغب أن تستمر خلال القرن 21 ليس لها خيار سوى زيادة قدرة المنظمة على التعامل و التكيف مع البيئة المحيطة بها و التي تتميز بالتغيرات و التحولات السريعة و زيادة قدرتها على البقاء و النمو و بالتالي كسب الميزة التنافسية و الذي لا يمكن أن تحدث إلا من خلال عملية التغيير و الاهتمام بالثقافة التنظيمية.

مما سبق يحاول هذه المقال أن يبحث في دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في منظمات الأعمال.

مشكلة الدراسة :

يعتبر مفهوم إدارة التغيير من المفاهيم الإدارية الحديثة التي أصبحت محل اهتمام من قبل الكثير من الباحثين و المفكرين ، و في ظل التحولات و التغيرات التي يشهدها العالم في جميع المجالات فرضت على منظمات الأعمال إتباع أسلوب التغيير للتأقلم مع المحيط من اجل البقاء و النمو ، و في الواقع ، عادة ما نجد أن عملية التغيير عادة ما تقابل بمقاومة تنتج عن عدم الاهتمام

بالثقافة التنظيمية ، في حين نجد بعض المنظمات تهتم بها في إدارتها للتغيير، من هذا تتمحور إشكالية هذه الدراسة و التي تحاول الإجابة على تساؤل جوهري مفاده.

1- هل تعتمد منظمات الأعمال في إدارتها للتغيير على ثقافتها التنظيمية.

2- ما مدى التزام منظمات الأعمال بالثقافة التنظيمية في إدارة التغيير، ما مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في ادارة التغيير داخل منظمات الأعمال ؟

فرضيات البحث: من اجل الإلمام بالإشكالية المطروحة سابقا لابد من وضع الفرضيات التالية:

-يمكن لإدارة التغيير أن تتم دون الأخذ بعين الاعتبار الثقافة التنظيمية

-إن إهمال الجانب الثقافي داخل المنظمة أثناء عملية التغيير يؤدي إلى وجود مقاومة التغيير.

منهجية البحث :

إن بلوغ الهدف من هذه المداخلة يتوقف على معالجة الموضوع بأسلوب مناسب وفق منهجية واضحة و مضبوطة بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي إلى جانب كونها دراسة ميدانية ركزت على الملاحظات الشخصية و الحصول على المعلومات من واقع بعض منظمات الأعمال.

أهمية البحث: تنبع أهم ية هذا البحث من الأبعاد الأساسية الآتية:

- يعتبر التغيير التنظيمي موضوعا مهما و الذي يعتبر حديثا نسبيا و يحتاج إلى الكثير من البحث و الدراسة.

- أهمية إدارة التغيير في منظمات الأعمال خاصة في ظل التقدم التكنولوجي المستمر و زيادة سرعة الإتصال ، حيث أصبحت البيئة العالمية للأعمال أكثر تنافسية و أفرزت هذه الظاهرة العديد من التحديات التي تتطلب تعاملا واعيا و منهجا منظما من قبل إدارات منظمات الأعمال.

- أهمية الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير ، فالمنظمة عند قيامها بعملية التغيير فلا بد أن تأخذ بعين الاعتبار تغيير ثقافة المنظمة وفق المتطلبات المرغوبة للمنظمة.

-أهداف البحث: تهدف هذه الدراسة إلى تقديم مفهوم إدارة التغيير داخل المنظمة و الذي يهدف إلى تحسين أداء هذه المنظمات من خلال الاهتمام بدور الثقافة التنظيمية في التغيير التنظيمي، و الذي يمكن أن نلخصه إلى الغايات التالية:

- تقديم إطار نظري يعرف بإدارة التغيير و أسبابه و أهدافه و مراحله بالإضافة إلى مقاومة التغيير.

- تقديم إطار نظري يعرف بالثقافة التنظيمية داخل المنظمة و خصائصها و أنواعها.

– التعرف على علاقة الثقافة التنظيمية بإدارة التغيير

– التوصل إلى بعض النتائج و الاقتراحات

– نأمل من هذه المداخلة إعطاء بعض الإضافات المتعلقة بالموضوع.

– تعريف التغيير التنظيمي :

لقد حاول الكثير من المفكرين تقديم تعاريف عن التغيير التنظيمي ، و الذي أصبح مع الزمن مرادفا لإدارة التغيير [1] و من بين تلك التعاريف ما يلي :

-التغيير التنظيمي هو عبارة عن تغيير موجه و مقصود و هادف و واع ، يسعى لتحقيق التكيف البيئي الداخلي و الخارجي بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات [2].

-التغيير التنظيمي هو تغير ملموس في النمط السلوكي للعاملين و إحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات مناخ و بيئة التنظيم الداخلي و الخارجي [3].

كما تجذر الإشارة إلى وجود فرق بين التغيير و التغير ، فالتغيير يحدث بصورة مقصودة و ذلك للجهود المبذولة من طرف جهة معينة ، بينما التغير فيحدث بشكل تلقائي و عشوائي و دون وجود اهتمام من جهة معينة [4].

و بشكل عام يمكن القول أن التغيير التنظيمي هو كل التعديلات الاختيارية و الإجبارية على أساليب أنشطة المنظمة من إستراتيجيات و سلوك و قيم و هياكل و الذي يؤدي في النهاية إلى التحكم بطريقة أفضل في غدارة المنظمة و علاقاتها مع محيطها الخارجي و ذلك لتحسين الأداء و زيادة فعالية و كفاءة المنظمة.

– أساليب التغيير التنظيمي: يحدث التغيير نتيجة إلى أسباب داخلية و أسباب خارجية.

5– الأسباب الداخلية:

يكون تأثير الأسباب الداخلية اقل حدة من الأسباب الخارجية و تتمثل فيما يلي:

-وعي إدراك المديرون للتغيير : يعتبر هذا العنصر أهم العوامل الداخلية ، إذ تتمتع الإدارة بسلطة اتخاذ القرار مما يؤدي إلى إحداث التغيير بمبادرة ذاتية من القائمين على غدارة المنظمات فممكن أن تقرر الإدارة تحسين الجودة و إدخال التكنولوجيا الحديثة، أو إنتاج منتوج جديد.

– زيادة طموحات و حاجات العمال : عادة ما تلجأ المنظمة إلى التغيير نتيجة لزيادة حاجات و طلبات العمال. و بالتالي تغيير الأوضاع الحالية إلى أوضاع أفضل.

-نمو المنظمة و تطورها : تلجأ المنظمة إلى تغيير أهدافها ، و إستراتيجياتها و أساليبها بغرض النمو و التطور و بالتالي تأقلم المنظمة مع التطورات الحاصلة على المستوى الداخلي للمنظمة أو الخارجي.

6- الأسباب الخارجية:

و هي أسباب تظهر بسبب التفاعل المستمر بين المنظمة و بيئتها الخارجية و يمكن إدراجها في النقاط التالية.

- **التطور التكنولوجي** : إن استجابة المنظمات للتطورات الحاصلة للتكنولوجيا من الأسباب الرئيسية التي تؤدي إلى التغيير و ذلك من خلال استخدام العديد من وسائل التطوير و التحديث التقني مما يؤدي إلى ارتفاع الكفاءة التشغيلية و زيادة الإنتاجية و تحسين النوعية.

- **التغيير في ظروف السوق** (5): إن النمو الاستهلاكي و الرغبة الدائمة للحصول على صيغ مختلفة لتلبية حاجات و رغبات المستهلكين يعتبر مؤشر مهم في استمرار المنظمة و بقائها بالأسواق. خاصة إذا اعتمدت على تغيير و تطوير مجال أنشطتها و إحداث الأساليب المختلفة لجذب المستهلكين و تحقيق رغباتهم و حاجاتهم المتنامية.

– **إزدياد حدة المنافسة:** و هي احد العوامل الأساسية التي تؤدي إلى التغيير حيث لم تعد المنافسة القائمة على أساس الأبعاد التقليدية و المتمثلة أساسا في الأسعار و إنما أصبح التنافس يتم على أسس جديدة كإدخال التكنولوجيا الحديثة و استعمال قنوات أخرى للتوزيع أو إنتاج منتوج جديد و هذا من طرف إحدى المنظمات، مما يدفع المنظمات الأخرى إلى البحث عن بدائل التي يمكن من خلالها تحسين قدراتها و فعاليتها و هذا ما يمكن ملاحظته في إنتاج بعض المنتجات الإليكترونية و الكهربائية و الذي كان مقتصرا في الماضي على عدد محدد من الدول ، و لكن في الوقت الحاضر أصبحت هذه المنتجات صناعة متميزة في كل دول العالم تقريبا، و في هذا المجال أصبحت الشركات الكورية منافسا قويا للشركات الأمريكية في مثل هذه الصناعات. كما يمكن أن نجد هذا التنافس في صناعات النقل الجوي و صناعة الحواسيب الشخصية و صناعات السيارات.

-**أهداف التغيير التنظيمي** : تسعى منظمات العمال من خلال القيام بالتغيير التنظيمي إلى إيجاد منظمة مجددة ، مبدعة و متكيفة و هذا يعني أن عملية التغيير التنظيمي هي عملية مدروسة و ذات أهداف التي يمكن تلخيصها فيما يلي :

– التخلي:

يهدف التغيير التنظيمي إلى التخلي على أنشطة معينة أو بعض الأسواق و الموارد و بعض الإستراتيجيات و الأساليب داخل المنظمة.

–التبني:

عندما تتخلى المنظمة على بعض الإستراتيجيات و الأنشطة فهي تهدف إلى تبني إستراتيجية أو تكنولوجيات جديدة أو أساليب تسيير جديدة مما يسمح لها بالانسجام مع التطورات و المستجدات الجديدة.

–التطور و التنمية:

تهدف منظمات الأعمال من خلال التغيير التنظيمي إلى تطوير و تنمية إستراتيجيتها و أساليبها و توسيع مجال نشاطها أو توسيع حقل معارفها و ذلك من أجل البقاء و الاستمرار.

التحسين:

من أجل أن تصبح المؤسسة أكثر فعالية و أكثر قدرة على التكيف مع البيئة المحيطة بها ، لذلك تهدف المنظمة إلى التحسين المستمر في نشاطها الإنتاجي أو الخدمي و التحسين في مهارات و قدرات العمال كذلك التحسين المستمر في أساليبها الإدارية .

– **مجالات التغيير التنظيمي**: يظهر التغيير التنظيمي في المجالات التالية:

– **التغيير على مستوى الإستراتيجيات :**

مع تزايد الاهتمام بالتغيير المخطط منذ الستينات حاول الكثير من الباحثين في مجال التغيير التنظيمي ، تطوير إستراتيجيات متنوعة لتحقيق التغيير المخطط و الواعي في المنظمات [(6)] و ذلك من خلال حشد الجهود و الطاقات و كسب الدعم و التأييد للتغيير التنظيمي و من ثم إحداث التغيير و تقييم نتائجه، لذلك تسعى منظمات الأعمال عادة إلى إجراء التعديلات و التغييرات على إستراتيجياتها و ذلك لتحقيق التوافق مع التغييرات البيئية المحيطة بها.

التغيير على مستوى الهيكل التنظيمي :

توزع الأعمال و المسؤوليات و السلطات بين العمال من خلال الهيكل التنظيمي ، و قد تلجأ منظمات الأعمال في بعض الأحيان إلى إحداث تغيير داخل المؤسسة و الذي يصاحبه تغيير على مستوى الهيكل التنظيمي كإعادة تحديد المسؤوليات أو إعادة توزيع بعض الاختصاصات أو حذف بعض الوحدات التنظيمية و ذلك بما يتماشى مع التغيرات الحاصلة.

التغيير على مستوى أنماط القيادة :

لا شك أن نمط القيادة يؤثر في عملية التغيير و يعتبر أهم الوسائل، و ذلك من خلال التأثير المباشر فيما تقوم به من مهام و أدوار تغييرية أو بالتأثير غير المباشر من خلال أثر القدرة التي تتركها القيادة لدى العمال. و يوجد العديد من الأنماط من ذلك النمط الأوتوقراطي إلى النمط الديمقراطي. و في بعض الحالات قد تلجأ المنظمة إلى تغيير النمط الحالي إلى نمط قيادي جديد من اجل إنجاح عملية التغيير و في هذا الصدد أجرى أحد الباحثين (7) محاولة لحصر المداخل المختلفة لكيفية إدخال التغيير التنظيمي و ذلك من خلال تحليل نتائج 18 دراسة عملية التغيير التنظيمي و قد حدد هذه المداخل في ثلاث مداخل رئيسية و هي :

- مداخل السلطة الفردية.
- مداخل المشاركة.
- مداخل التقويض.

و توصل إلى أن هنالك 7 تجارب فاشلة و الباقي تعتبر ناجحة ، و يعتبر مدخل المشاركة في السلطة هو المدخل الذي اتبعته جميع التجارب التغييرية الناجحة، بينما نجد أن التجارب الفاشلة قد استخدمت مدخل السلطة الفردية في خمس منها و الاثنين الباقيتين أستخدم مدخل تفويض السلطة.

و من خلال هذا توصل إلى تقديم اقتراح بأن التغيير الناجح يعتمد على إعادة توزيع السلطة داخل المنظمة لتتجه نحو المشاركة في السلطة، أما الأنماط التي تميل إلى تركيز السلطة في الفرد أو تفويضها كلية فإنها فشلت في عملية التغيير التنظيمي.

- التغيير على مستوى الثقافة : و تعرف الثقافة على أنها مزيج من القيم و الاعتقادات و الإقتراضات و المعاني و التوقعات التي يشترك فيها أفراد المنظمة و يستخدمونها في توجيه سلوكهم و حل المشكلات (8) ، و بالتالي فالمنظمة تلجأ إلى إدخال التغييرات بشكل مستمر على ثقافة المنظمة من أجل تحقيق أهدافها بشكل أفضل.أساسا في مجال التغيير و كيفية إحداث التغيير الجهة المستهدفة من التغيير و من أهم الإستراتيجيات المتعلقة بالتغيير التنظيمي تتمثل فيما يلي :

إستراتيجيات التغيير[9]:

البناء التنظيمي، التقنيات و الأفراد : يصنف HAROLD LEAVITT مناهج أو مداخل التغيير التنظيمي، المخطط على ثلاثة مداخل و هي:

أ–إستراتيجيات تغيير البناء التنظيمي : و قد تم استخدامها من طرف المدرسة التقليدية في التنظيم و الإدارة و كان اهتمامهم يركز على تحسين إدارة العمل من خلال توضيح الأعمال التي يقوم بها الأفراد و إيجاد العلاقات المناسبة بين الأعمال و تحديد السلطات و المسؤوليات و بالتالي تحديد نطاق الإشراف.

ب–مداخل التغيير التقني: و قد ركزت هذه الإستراتيجيات على نظم معالجة المعلومات و بحوث العمليات.

ج– **مداخل تغيير الأفراد:** و يتم ذلك من خلال تغيير و تعديل سلوك الأفراد. لكن LEAVITT ينظر إلى المنظمة على أنها نظام و بالتالي فأي جهد لتحقيق تغيير ملموس في إدارة المنظمة يجب أن يشمل جميع المداخل الثلاثة السابقة.

– إستراتيجيات العقلانية و إعادة التعلم و الإكراه يمكن تصنيف هذه الإستراتيجيات إلى ما يلي:

أ–**مداخل التغيير العقلانية والتجريبية** (10): ما دام الفرد عقلاني و راشد، فإذا تم تبرير التغيير بعقلانية و بأنه سوف يستفيد من التغيير فهو سيتبنى التغيير المقترح ومن بين هذه المناهج: البحث، نشر المعرفة، اختيار العاملين و تحليل النظم.

ب–**إستراتيجيات القيم و إعادة التعلم:** تركز هذه المناهج على التعليم من خلال الخبرة و التجربة، و إعادة تعلم الفرد و الإنتاج، و الثقة بين الأفراد. و أن التغيير في أسلوب و ممارسة معينة سيحدث فقط حينما يغير الفرد المعني قيمه و معاييره تجاه الممارسات القديمة ، مما يؤدي إلى تحسين قدرة المنظمة على حل المشكلات و تطوير الأفراد الموجودين داخل المنظمة.

ج–إستراتيجيات القوة :حيث هناك مجموعة تركز على الإجراءات و الترتيبات السياسية و الإقتصادية في ممارسة التأثير ، و هناك مجموعة تركز على القوة المعنوية باستخدام الشعور بالذنب و الخجل.

إستراتيجيات كيفية إحداث التغيير: و حسب هذه الإستراتيجيات يمكن إيجاد ما يلي:

الإستراتيجية التي تعتمد على طرف واحد : يؤكد هذا المدخل على دور الفرد في موقع السلطة لإحداث التغيير كإصدار القانون أو قرار أو تعديل الهيكل التنظيمي.

أ–إستراتيجية المشاركة في القوة: كاتخاذ القرارات من طرف الجماعة و ذلك بالمشاركة و حل المشكلات في حالة وجودها بواسطة الجماعة.

مراحل إدارة التغيير: تناول الكثير من الباحثين و المفكرين توضيح الكيفية التي يتم بها التغيير و مراحل و خطوات عمليات التغيير التنظيمي، و قدموا عدة نماذج و لعل من أهم هذه النماذج ما يلي:

نموذج Kurt Lewin لإدارة التغيير [11]: حيث يقترح Kurt Lewin أن التغيير المخطط و الواعي هو عملية تتضمن ثلاث مراحل و هي:

أ-إذابة أو إسالة الجليد: و تهدف هذه المرحلة إلى زعزعة و إلغاء القيم و العادات و السلوكيات الحالية للأفراد و تحريك حالة التوازن التي يوجد فيها الأفراد. مما يجعله غير مقاوم للتغيير، و هذا يعني إيجاد الاستعداد و الدافعية لدى الفرد للتغيير و تعلم اتجاهات و سلوكات و مهارات جديدة عن طريق إلغاء المهارات و المعارف الحالية.

أ-التغيير : يتعلم الفرد في هذه المرحلة أساليب و أفكارا و مهارات و معارف جديدة و يسلك الفرد سلوكا جديدا و هذا يعني تعديل و تغيير فعلي في الواجبات أو الأداء و التقنيات أو الهيكل التنظيمي و يحذر Lewin من التسرع في هذه المرحلة ، حيث يؤدي ذلك إلى ظهور مقاومة التغيير.

ج- **إعادة التجميد** : يتم دمج القيم و السلوكات و المهارات التي تم تعلمها في مرحلة التغيير في الممارسات الفعلية و تهدف هذه المرحلة إلى تثبيت التغيير و استقراره. و الشكل التالي يوضح نموذج Kurt Lewin لإدارة التغيير.

مراحل إدارة التغيير : يوضحها الشكل رقم1:

المرحلة الأولى		المرحلة الثانية		المرحلة الثالثة
إذابة الجليد		- التغيير		- إعادة التجميد
إيجاد الشعور بالحاجة إلى التغيير تخفيض المقاومة للتغيير	⇐	-تغيير في واجبات و أداء الأفراد -تغيير البناء التنظيمي -تغيير التقنيات	⇐	- تعزيز النتائج - تقييم نتائج التغيير - إجراء تعديلات بناءة

8- **مقاومة التغيير** : يميلون الأفراد بطبعهم إلى مقاومة تغيير الوضع الحالي لما قد يسببه ذلك من إزعاج و قلق نظرا لعدم تأكده من النتائج المترتبة عن التغيير و التي قد تكون حسب إدراكه ضارة بحاجاته و رغباته.

و من تم فإن مقاومة التغيير تعرف على أنها تلك الاستجابة العاطفية أو السلوكية تجاه ما يعتبر خطر حقيقي أو متوقع يهدد أسلوب العمل الحالي، أو تعني امتناع الأفراد عن التغيير أو عدم الإمتثال له بالدرجة المناسبة و التوجه على المحافظة على الوضع الراهن.

9– **أسباب مقاومة التغيير**: يرى بعض المفكرين أن هناك ثلاث أنواع من المقاومة تتفاعل مع بعضها البعض و ينشا عنها الاتجاه العام نحو التغيير. و يمكن إيضاحها من خلال الجدول رقم 1:

العوامل المنطقية	العوامل النفسية	العوامل الاجتماعية
–الوقت المطلوب للتكيف –الوقت الإضافي لإعادة التعلم –تكاليف للتغيير –التساؤل حول الجدوى الفنية للتغيير	–الخوف من المجهول نتيجة للتغيير. –الحاجة للأمن و الرغبة في المحافظة على الوضع	–التحالفات السياسية –الحفاظ على مصالح مكتسبة –الرغبة في المحافظة على العلاقات الموجودة

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على عدة مراجع.

و من اجل التخفيض في مقاومة التغيير يمكن إتباع الإستراتيجيات التالية :

* التعليم و الإتصال و هو إعلام و مناقشة عملية التغيير مع العاملين

* **المشاركة**: و هو مشاركة الأفراد في تخطيط و تصميم التغيير

* **التفاوض و الاتفاق** : عن طريق تقديم الحوافز للأفراد المحتمل قيامهم بمقاومة التغيير ، و تقديم بعض المزايا مقابل الحصول على تعهد لعدم مقاومة التغيير.

* **الإكراه الصريح**: و هو استخدام القوة من طرف السلطة لجعل الأفراد يتقبلون التغيير.

– الثقافة التنظيمية:

يعتبر مفهوم ثقافة المنظمة من المواضيع الحديثة في الإدارة و يعكس هذا المفهوم المعرفة و الأفكار و القيم لدى مجتمع، و هناك عدة تعاريف للثقافة التنظيمية و فيما يلي عرض لبعضها : الثقافة التنظيمية هي عبارة عن مجموعة من الاعتقادات و التوقعات و القيم التي يشترك بها أعضاء المنظمة [(12)]، كما تعرف على أنها مجموعة من المبادئ الأساسية التي اخترعتها و اكتشفتها أو شكلها جماعة معينة و ذلك بهدف التعود على حل بعض المشاكل فيما يخص التأقلم مع محيطها الخارجي و الانسجام أو التكامل الداخلي[(13)]، إذن تمثل ثقافة المنظمة مجموعة من المميزات التي تتميز بها المنظمة عن باقي المنظمات الأخرى، وتمارس هذه المميزات تأثير كبير

على سلوك الأفراد في المنظمة، و تتمثل الإطار يوجه سلوك الأفراد أثناء العمل كتبني المنظمة قيما معينة كالخضوع للأنظمة و القوانين والاهتمام بالعملاء و تحسين الفاعلية و الكفاءة.

– خصائص الثقافة التنظيمية : (14)

***الثقافة التنظيمية نظام مركب:** لا تملك المنظمة ثقافة واحدة و أنما تحتوي على ثقافات فرعية تختلف باختلاف الأفراد المنتمي إليها و إعادة لا يوجد تعارض بين الثقافات الفرعية و الثقافة الرئيسية في المنظمة.

الثقافة التنظيمية نظام متكامل: و ذلك من خلال خلق الانسجام بين العناصر المختلفة للثقافة داخل المنظمة، بحيث أي تغيير على أحد على أحد عناصر الثقافة ينعكس أثره على باقي العناصر الأخرى.

الثقافة التنظيمية لنظام متغير و متطور: عادة ما تكون ثقافة المنظمة قابلة للتغيير و التطوير تماشيا مع المتغيرات البيئية و الخارجية من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

الثقافة التنظيمية نظام مرن : تتكيف الثقافة التنظيمية على المتغيرات التي تحدث داخل أو خارج المنظمة و هذا لتحقيق أهداف المنظمة.

أنواع الثقافة التنظيمية :

يمكن التمييز بين نوعين من الثقافة التنظيمية و هما:

أ / **الثقافة القوية:** حيث يزداد التمسك و ينشد بالقيم الجوهرية للمنظمة و التي تكون مشتركة بشكل كبير بين الأعضاء.

ب / **الثقافة الضعيفة** و هي عكس الثقافة القوية، حيث لا تحضا بالثقة و القبول الواسع من طرف أعضاء المنظمة و بالتالي يجد العمال صعوبة في التوحد مع المنظمة أو مع أهدافها و قيمها.

و هناك عاملان أساسيان يحددان درجة قوة الثقافة التنظيمية :

* الإجماع لنفس القيم و السلوكات الحيوية في المنظمة من قبل الأعضاء و مشاركة واسعة لنفس القيم و الذي يتوقف على تعريف العمال بالقيم السائدة و كيفية العمل بها من جهة و على نظام المكافآت الممنوحة من طرف الأعضاء من جهة أخرى.

* **الشدة**: و هي مدى تمسك الأعضاء بالقيم و تزداد ثقافة المنظمة قوة بتزايد شدة و قوة تمسك العمال بالقيم و الاعتقادات داخل المنظمة.

- مكونات الثقافة التنظيمية:

و التي يمكن تقسيمها إلى المكونات المادية و غير مادية و الموروث الثقافي.

أ / المكونات المادية للثقافة التنظيمية :

الطقوس و العادات التنظيمية : و تتمثل في الأحداث و الأنشطة التي يقوم بها العمال في المنظمة و التي تعكس القيم و المثاليات الأساسية في المنظمة كطقوس التحاق موظف جديد بالمنظمة أو ترقية مسؤول أو اجتماع غذاء أسبوعي غير رسمي أو فترات استراحة لتناول القهوة أو الشاي و هذا يؤدي إلى تعميق الترابط و التكامل بين العمال. كذلك طريقة تحضير و إدارة الاجتماعات و طريقة الكلام و الكتابة و كيفية مقاطعة الحديث ومناداة الأفراد أو إجراء احتفال سنوي لتكريم أفضل موظف أو تكريم المتقاعدين وبالتالي زيادة الشعور بالانتماء إلى المنظمة و هذا يعني تثبيت الثقافة التنظيمية.

الرموز : و التي تكون عادة في شكل لون أو صورة أو حركة تستخدم للتعبير عن معاني معينة ترمي إليها و تظهر في المنظمة في شكل أشياء و أفعال ملاسم التجاري للمنظمة وتصميم المباني و المكاتب و نوع الأثاث و نمط اللباس و التي تحمل رموزا ترتبط بقيم المنظمة و أحسن مثال على ذلك شركة DANONE فشعار الشركة يتمثل في دائرة داخل طفل يرفع رأسه باتجاه النجمة فهو رمز معروف في العالم و التي يحمل معاني الأمل ولنمو و التطور، و هذا يعني أن وجود مثل هذه الرموز يؤدي إلى وجود نوع من التجانس و الانسجام بين عمال المنظمة.

ب/ المكونات غير مادية للثقافة التنظيمية: و تتمثل فيما يلي:

القيم التنظيمية : و هي التي تسمح لكل فرد من المنظمة بتقييم الأشياء أو الحكم عليها و تتجسد أهمستها في كونها عبارة عن الدستور أو المرجع و المعبر عنه من خلال القانون الداخلي للمؤسسة و التي يسمح بتصور القرار و يسمح بالتعبير عن الإدراك الحسن من السيئ في السلوكات.

المعتقدات التنظيمية : و هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل و الحياة الاجتماعية في بيئة العمل و كيفية إنجاز العمل و نجد أن هناك من المعتقدات ما هو سلبي و ما هو إيجابي و هنا تكمن مسؤولية الإدارة في تعزيز و تقوية المعتقدات الإيجابية للأفراد كالصداقة و التقدير و الولاء التنظيمي و السعي من أجل التخلص من المعتقدات السلبية و الأنانية و غيرها.

جــ / الموروث الثقافي للمنظمة : و هي تلك الأحداث و المواقف التي مرت بها المنظمة منها ما هو إيجابي و التي تحاول المنظمة التركيز عليه و نشره باعتباره مرجع محفز للأفراد و منها ما

هو سلبي تحاول المنظمة التغاضي عليه كتعرض أحد المنتجات إلى بعض العيوب أثناء مراحل إنتاجه مما يجعله غير مطابق للمواصفات المطلوبة في السوق بمنتجات بديلة في السوق.

– تأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة: تشير العديد من الدراسات إلى تأثير ثقافة المنظمة على جوانب و أبعاد عديدة على المنظمة منها:

أ / أثر الثقافة التنظيمية على فعالية المنظمة : في حالة وجود ثقافة تنظيمية قوية فهي تؤثر بدرجة كبيرة على الأداء و تحقيق الإنتاجية المرتفعة، حيث أشارت بعض الدراسات و التي أجراها Waterman et Peters حول خصائص المنظمات المتميزة الأداء أن المنظمات التي تتمتع بثقافة تنظيمية متجانسة و قوية هي الأكثر إبداعا و أن التأثير الإيجابي للثقافة القوية على أداء المنظمة تسمح بتحفيز العمال على العمل بالرجوع إلى القيم المشتركة مما يخلق نوع من الرضا لدى العمال بجعلهم يشتغلون طاقاتهم و يعملون على تحسينها، كذلك فاعلية المنظمة تتطلب تحقيق التوافق بين الثقافة التنظيمية للمنظمة و التغيرات التي تطرأ على المحيط الخارجي.

كذلك لوحظ أن ثقافة المنظمة يجب أن تكون ملائمة لإستراتجية المنظمة و إن أي تغيير في هده الإستراتيجية تتطلب إجراء تغيرات متزامنة في ثقافة المنظمة وإلا يكون مصير هده الإستراتيجية هو الفشل .

ب / اثر الثقافة التنظيمية على الهياكل التنظيمية : تؤثر الثقافة التنظيمية في نوع الهيكل التنظيمي و الممارسات الإدارية كالقيادة و اتخاذ القرارات و الاتصالات ...الخ ، وان ملائمة الهيكل التنظيمي لثقافة المنظمة يساعد على تحقيق الفعالية للمنظمة ، كذلك الثقافة القوية تحدد السلوك المقبول من طرف الأفراد وهدا يؤدي إلى نوع من الرقابة الضمنية وبالتالي ينخفض اهتمام الإدارة بوضع الأنظمة و التعليمات الرسمية لتوجيه سلوك الأفراد.

ج / تأثير الثقافة التنظيمية على الانتماء التنظيمي : يتميز الأفراد في المنظمات ذات الثقافة القوية بالالتزام و الانتماء للمنظمة ، فالإجماع على القيم و الاعتقادات يزيد من إخلاص العمال وولائهم و التصاقهم الشديد بالمنظمة وهدا يمثل ميزة تنافسية هامة للمنظمة تعود بالنتائج الايجابية عليها .

III / علاقة الثقافة التنظيمية بإدارة التغيير :

تتأثر الثقافة التنظيمية بما تشمله من قيم وطقوس وسلوك باستراتيجيات التغيير المعتمدة غي المنظمة ، حيث تؤثر الاستراتيجيات على سلوك وقيم ومعتقدات الأفراد مما يجعلها أكثر نجاحا و تكيفا مع هده التغيرات ، كما تؤثر الثقافة التنظيمية على الاستراتيجيات

وعمليات التغيير داخل المنظمة وهدا يعني أن العلاقة التأثيرية متبادلة بينهما . ونظرا لهده العلاقة بين الثقافة و التغيير والدي يمكن تفسيرها من خلال التغير الثقافي الذي يمكن إجراءه من اجل نجاح عملية التغيير أو من خلال تطوير الثقافة التنظيمية بما يتلاءم وعمليات التغيير وهدا يقودنا إلى الحديث عن عملية التغيير الثقافي داخل المنظمة.

فالتغير الثقافي داخل المنظمة هو تلك العملية الداخلية التي تهدف من خلال المنظمات للتكيف مع عمليات التغير الخارجي ، ودلك بنقل الثقافة التنظيمية من التحيز لرأي المدراء و التصفيق لقراراتهم إلى مشاركة العمال في صنع القرارات وتركيز الجهود نحو تحقيق الأهداف العامة دون اللجوء إلى تحقيق أهداف متضاربة .

آليات التغيير الثقافي في المنظمة :

من أهم آليات التغير الثقافي مايلي :

التعليم و التكوين :

تسعى معظم منظمات العمال اليوم إلى الرفع من أدائها و فعاليتها من خلال زيادة كفاءة و مهارة عمالها ، مما يسمح لهم بانجاز أعمالهم بنجاح ، ويتم دلك من خلال البرامج التدريبية التي تعد من أهم الضروريات لتقليص الفجوة بين قابلية الأفراد للعمل و متطلبات العمل ، حيث تلجا المنظمة من خلال التدريب و التكوين إلى إحداث تغييرات على مستوى سلوكيات و معارف العمال بما يتلاءم و التغييرات الحاصلة في محيط المنظمة ، حيث يكسب العمال أفكار و معارف جديدة تؤدي إلى اكتساب القدرة على استخدام وسائل جديدة بأسلوب فعال ، ففي إحدى الدراسات التي بها الجمعية الأمريكية للتدريب و التطوير سنة 1986 ، توصلنا إلى أن المنظمات كانت تستثمر بالفعل 30 بليون دولار سنويا على التدريب ، كما تتنبأ بان مستوى الإنفاق على التدريب و التطوير سوف يرتفع إلى 15 بليون دولار في المستقبل ، كما أن الشركات الأمريكية تحتاج إلى إنفاق 2 على الأقل من جدول الرواتب السنوية على التدريب حتى يمكن استعادة ميزتها التنافسية في السوق العالمي .

اللغة و الاتصال :

يعتبر الاتصال احد آليات الفعالة لإحداث التغيير من خلال تهيئة الجو العام داخل منظمة الأعمال لتقبل هدا التغيير وتسهيل تنقل المعلومات واكتشاف المشاكل التي تعترض المنظمة وقت حدوثها ، ويتم هدا الاتصال بين العمال من خلال الوسائل المكتوبة أو الحديث المباشر أو الاستقالات و غيرها .أما فيما يخص اللغة فتعتبر اللغة من أهم الرموز الثقافية التي تسمح

للمنظمة بالتميز عن باقي المنظمات الأخرى ، و أن القيام بعملية التغيير في المنظمة سيؤدي بالضرورة إلى إدخال مفردات و مصطلحات جديدة تحمل قيما جديدة وهدا يعني تغيير الثقافة التنظيمية ، ففي بعض المنظمات التي تلجا إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة وجدت صعوبة في إيصال الفهم إلى العمال مما أدى إلى استحداث بعض المفردات والدي يندرج ضمن إدارة الجودة الشاملة مصطلح الامتياز في الأعمال ، كما أن بعض المنظمات التي أرادت تطبيق منهجية تتضمن مراحل تبدأ بالتشخيص وتنتهي إلى تقليد أفضل المنافسين و الرواد قد قامت باستبدال مصطلح التقليد بالمقارنة المرجعية ، و الهدف من وراء دلك هو نجاح هده المنهجية و بالتالي إنجاح عملية التغيير .

الموضة و المناهج:

امتدت الموضة في الوقت الحاضر لتشمل مجال الأفكار و الإدارة، حيث يمكن استخدام هده الظاهرة لتطبيق بعض التعديلات و التغييرات بالمنظمة و من ثم جعل العمال يقومون بهده التغييرات من تقليد الأساليب و المنتجات التي ظهرت في المنظمات المبدعة. فشركة TOYOTAاخترعت أسلوب الإنتاج في الوقت المحدد ، و مؤسسة XEROX التي ابتكرت أسلوب المقارنة المرجعية ، كذلك فكرة إعادة الهندسة سنة 1993 حيث تسعى المنظمات إلى تطبيقها.

أما فيما يتعلق بالنماذج فهي تعتبر آلية للتغيير الثقافي ، لان النموذج يستهوي العمال مما يجعلهم يسعون إلى تقليده وهدا يؤدي في النهاية إلى اكتساب قيم و سلوكات جديدة ، كأصحاب المناصب العليا في السلم الهرمي داخل المنظمة يؤخذون كنماذج يتم الاقتداء بهم ، لدالك في المنظمات الأمريكية تحاول دوما تعيين أبطالا يتصفون بسلوكيات نموذجية التي تريد المنظمة ترسيخها كالإصغاء للزبون و احترام الوقت ، كما يمكن للمنظمة أن تختار منظمة أخرى ناجحة كنموذج تقتدي به ، كالمنظمات الحاصلة على إحدى جوائز الجودة ، كجائزة EPQM.و جائزة .Deming. و جائزة malcom baldrige.، بالإضافة إلى نماذج الأفراد و المنظمات مثل نماذج فرق العمل .

الرؤية و التوقع المعياري :

إن المؤسسات الناجحة هي المنظمات التي يتميز مدراؤها و قادتها خاصة فيما يتعلق بالتوقعات و الرؤى المستقبلية التي يتصف بها القادة كتبني قائد المنظمة لتوقعات يضع فيها طموحات المنظمة و أمالها فممكن أن تكون رؤية القائد كما يلي من خلال تلبية رغبات عملائنا بالجودة

و السعر المناسبين ، سنصبح رائدين بلا منافس في السوق و دلك ما يسمح لنا بالمكافئة الجيدة لمساهمينا ، كذلك تأكيد قائد المنظمة للعمال على أن المنظمة ستشهد منافسة حادة في الأسعار ولدلك تحفيز العمال على تخفيض التكاليف .

أما بالنسبة للتوقع المعايير من خلال تنبؤ المنظمة لأدوات و معايير تجعل الأفراد المنتمين إليها يتصرفون على أساسها، هده المعايير تعبر عن القيم و المعتقدات التي تريد المنظمة ترسيخها حتى تصبح من مكونات ثقافتها كنظام مراقبة التسيير فهو قبل أن يكون نظاما للأرقام و الرقابة فهو نظام للقيم و تقييم الأفراد .

– مداخل التغيير الثقافي:

إدارة الجودة الشاملة :

تعتبر إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتغير الثقافي و يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة على أنها فلسفة حديثة ، تاخد شكل نهج أو نظام إداري شامل قائم على أساس إحداث تغيرات ايجابية لكل شيء في المنظمة و دلك نم اجل تحسين و تطوير كل مكوناتها للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها سلعا أو خدمات وناقل تكلفة

كما تعرف إدارة الجودة الشاملة على أنها[15]

إدارة = تعني التطوير و المحافظة على إمكانيات المنظمة من اجل تحسين الجودة بشكل مستمر.

الجودة = تعني الوفاء بمتطلبات العميل .

الشاملة = وتتضمن مبدأ البحث عن الجودة غي أي مظهر من مظاهر العمل.

متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة [16] :

إن تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة يتطلب توفير المناخ الملائم للتطبيق من خلال تغيير ثقافة المنظمة و تعديل الهيكل التنظيمي و توجيه أنماط الإشراف بشكل يتلاءم مع تطبيق هذه المنهجية. و من أهم المتطلبات الواجب توفرها لتطبيق هذا المفهوم ما يلي :

دعم الإدارة العليا :

تكتسب المنظمة القوة من الإدارة العليا لخلق ثورة التغيير على مستوى جميع الأنشطة و الوظائف و العلاقات مع العملاء ، و تبدأ الإدارة بوضع إستراتيجية للمنظمة قائمة على الجودة مع ضرورة الاهتمام بتوفير البيئة الداخلية المناسبة التي تسمح للمعاملين بأداء أدوارهم في تحقيق الجودة الشاملة، كذلك يجب على الإدارة أن تكون قادرة على الالتزام على المدى الطويل بدعم نظام إدارة الجودة الشاملة و هذا من أجل إنجاحه.

التركيز على العميل:

الهدف من تطبيق إدارة الجودة الشاملة هو رضا العميل و هذا يعني إقناع الإدارة بالتوجه نحو العميل، و البحث عن الاحتياجات و العمل على تحقيقها من تصميم المنتج أو الخدمة إلى حد الخدمة ما بعد البيع.

و ذلك لتقديم خدمات و منتجاتها بشكل متميز يتناسب مع توقعات العملاء و بذلك تكسب ولائهم و تحقق النجاح و القدرة على الاستمرار في المنافسة.

التعاون و روح الفريق :

إدارة الجودة الشاملة تهتم بمشاركة العمال في وضع خطط البرامج لمختلف المشاريع اعتمادا على نظام الفريق الواحد مما يزيد من الإبداع للمرؤوسين و توسيع دورهم و إعطائهم الفرصة لإبداء رأيهم بما يقومون به من أعمال.

ممارسة النمط القيادي المناسب:

إن أكثر الأنماط القيادية تناسبا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة هو النمط الديمقراطي و الذي يسمح بمشاركة العاملين قي وضع الأهداف و اتخاذ القرار و التوسع في تفويض الصلاحيات.

وجود نظام للقياس :

يجب توفر نظام للقياس مبني على استخدام الأساليب الإحصائية لضبط الجودة، مما يسمح باكتشاف الانحرافات في الإنتاج و في الوقت و اتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة.

فعالية نظام الاتصالات:

من الضروري أن يكون هناك نظاما فعالا للاتصالات باتجاهين سواء بين المدير و العمال أو بين داخل المنظمة و خارجها. كذلك يجب أن يكون نظاما قادرا على إيصال المعلومات الدقيقة عن إنجازات العمال.

إدارة الجودة الشاملة و التغير الثقافي:

تهدف المنظمات في الوقت الحاضر ومن اجل كسب الميزة التنافسية التي تؤهلها للبقاء والتطور إلى إدخال التغييرات اللازمة ومن بين أهم هده التغييرات، إدخال مفهوم إدارة الجودة الشاملة باعتبارها احد برامج التغير التنظيمي، ولتطبيق هدا الأسلوب الإداري يجب على المنظمة إعادة النظر في أنظمتها الداخلية كإعادة تصميم أنظمة المعلومات و عمليات الإدارة المالية و الهيكل التنظيمي بالإضافة إلى تغيير الأدوار.

كما يلعب العنصر البشري دورا كبيرا في مدى نجاح أو فشل إدارة الجودة الشاملة، لدلك نجد أن المنظمات التي تقوم بتطبيق هدا الأسلوب تسعى أن تكون سلوك و قدرات الأفراد تتلاءم مع متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال البرامج التدريبية لتحسين و تنمية المعارف و القيم للتوافق مع التغيرات التي تريد المنظمة إحداثها ، و في هدا المجال أكدت الدراسات مدى ارتباط موضوع الثقافة التنظيمية بإدارة الجودة الشاملة و أصبحت هده الدراسات تستخدم مصطلح جديد و هو ثقافة الجودة الشاملة التي تعني تركيز الجهود من اجل تحسين الجودة في كل أبعاد المنظمة والدي لا يمكن أن يحدث إلا بخلق و تهيئة ثقافة تنظيمية من دلك غرس القيم و سلوكات معينة لدى الأفراد .

* **إعادة الهندسة التطبيقية كمدخل للتغيير الثقافي** :

وتعتبر إعادة الهندسة التنظيمية من أهم المفاهيم الحديثة في الإدارة ، حيث يمكن تعريفها على أنها – عملية التفكير بشكل جدري وإعادة تصميم العمليات في مجال عمل معين وهدا بغرض إحداث تحسينات جدري وتحقيق مستوى أداء اكبر(17)

وبالتالي فان إعادة الهندسة التطبيقية تعني التغيير الجدري في طريقة التفكير خاصة في تغيير الهياكل التنظيمية و سلوك المدراء و العمال وينتج عن دلك التخفيض من الإجراءات الإدارية وتخفيض التكاليف و توفير الوقت بإطلاق المنظمة لمنتوج جديد غي السوق وإعطاء نوع من الحرية للموظفين كإصدار بعض القرارات فيمل يخص وظائفهم

مبادئ تطبيق إعادة الهندسة التنظيمية:

***التخلي عن الأساليب القديمة وتبني الطرق الحديثة:** حيث يتم التخلي عن الأساليب و السلوكيات السالفة و التفكير بتبني الطرق و الأساليب الحديثة و هنا يلعب القادة دورا كبيرا في عملية التغيير الجدري و التطلع إلى ما يجب أن يكون.

****تكنولوجيا المعلومات :**

إن تكنولوجيا المعلومات من أعظم التغيرات الحديثة أثرا في الإدارة و التنظيم ، ويرجع دلك إلى تطور أساليب و طرق تجهيز البيانات و إعدادها بالإضافة إلى الكفاءة المتوفرة في تجميع الحقائق و تفسيرها و تخزين البيانات و نقلها إلى مراكز القرار مما سيؤثر بشكل كبير على نوعية القرارات المتخذة ، كذلك توفر المعلومات كما و نوعا سيؤدي إلى اتساع نطاق الرقابة و سهولة الإشراف ، ادن تؤدي شيكات الاتصال ونظم اتخاد القرار و الحاسوب وغيرها من التقنيات الحديثة إلى إتمام عمليات إعادة هندسة التنظيم .

***إعادة تصميم العمليات:**

نتيجة لتبني أسلوب إعادة الهندسة التنظيمية سيتم التخلي عن بعض الوظائف ودمج بعضها، و بتالي إعادة تصميم العمليات و توزيع الموارد و المهام و كذلك تغيير السلوكيات و الهياكل.

إعادة الهندسة التنظيمية و التغيير الثقافي:

تعتبر إعادة الهندسة التنظيمية من أهم برامج التغيير التنظيمي تعقيدا ، ودلك لما تحمله هده الإعادة من تغييرات جدرية و في كل المجالات مما يؤدي إلى ارتفاع حدة المقاومة من طرف الأفراد ، وهدا يؤدي بالمنظمة إلى الاهتمام بالجانب الثقافي عند تطبيق إعادة الهندسة التنظيمية و الذي تعتبر من دواعي نجاحها أو فشلها ، حيث يرى بعض المفكرين أن إعادة الهندسة التنظيمية هي منهج تغيير و الذي يسمح بتغيير الثقافة التنظيمية ومن ثم إعادة بناء قيم و سلوكيات جديدة تماما(18) ، كذلك من أسباب نجاح تطبيق هدا الأسلوب هو الآخر يعني الاعتبار التدريب و التعليم للعمال و التركيز على روح الفريق و كذلك الاستفادة من التدريب المتاح للمديرين و العمال .

ادن من خلال ما سبق يتضح أن هناك علاقة قوية بين التغيير التنظيمي و بين الثقافة التنظيمية مما يؤدي بمنظمات الأعمال إلى التأقلم مع محيطها الخارجي و كسب ميزة تنافسية . كذلك تعتبر الثقافة التنظيمية سلاح دو حدين ، فادا كانت هده الثقافة قوية و مرنة فيمكن جعل المنظمة أكثر استجابة للتغيرات الحاصلة في المحيط الخارجي للمنظمة ، كذلك يمكن أن تكون احد المعوقات لبعض التغييرات التي تنتهجها المنظمة .

الهـــــــوامش:

1-تحية عمارة، إستراتيجية التغيير، مفاهيم و مناظرات في إدارة التغيير، دار الفجر، القاهرة، 1999 ص 2001.

2-محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2005 ص 343.

3-زهير الصباغ، التغيير التنظيمي و تنمية المنظمة، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد الأول، 1981 ص 79.

4- حسين حريم، السلوك التنظيمي في المنظمات ، دار زهران، الأردن، 1997 ص 488.

5-خضير كاظم حمود، السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر و التوزيع، الأردن ، 2002 ص 186.

6-حسين حريم، مرجع سابق، ص 375.

7-محمد المحمدي الماضي، إستراتيجية التغيير التنظيمي، دار النشر للجامعات، مصر، 2000 ص312.

8-حسين حريم، مرجع سابق ص 328.

9-حسين حريم، مرجع سابق ص 364.

10-حسين حريم، مرجع سابق ص 376-377.

11-محمد المحمدي الماضي، مرجع سابق ص 243.

12) Jean pierre Detrie, strategor, politique générale de l'entreprise, Dunod 3ème édition, Paris 1997 p 470.

13) محمود حسن حسين، إدارة أنشطة الابتكار و التغيير، دار المريخ للنشر المملكة العربية السعودية، ص .272

14) محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، الأردن، 2006 ص .23

15) محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص 205.

16) Olivier Torres Blay, Economie d'entreprise, Economica 2ème édition, Paris, 2004, p 205.

17) Eric Delavalée, la culture d'entreprise pour manager autrement édition d'organisation, paris, 2002 p 94.